

ANNO 154°

NUOVA ANTOLOGIA

Rivista di lettere, scienze ed arti

Serie trimestrale fondata da
GIOVANNI SPADOLINI

Luglio-Settembre 2019

Vol. 620 - Fasc. 2291

ESTRATTO



EDIZIONI POLISTAMPA

La rivista è edita dalla «Fondazione Spadolini Nuova Antologia» – costituita con decreto del Presidente della Repubblica, Sandro Pertini, il 23 luglio 1980, erede universale di Giovanni Spadolini, fondatore e presidente a vita – al fine di «garantire attraverso la continuità della testata, senza fine di lucro, la pubblicazione della rivista Nuova Antologia, che nel suo arco di vita più che secolare riassume la nascita, l'evoluzione, le conquiste, il travaglio, le sconfitte e le riprese della nazione italiana, nel suo inscindibile nesso coi liberi ordinamenti» (ex art. 2 dello Statuto della Fondazione).

Comitato dei Garanti:

GIULIANO AMATO, PIERLUIGI CIOCCA, CLAUDIO MAGRIS, ANTONIO PAOLUCCI

Direttore responsabile: COSIMO CECCUTI

Comitato di redazione:

AGLAIA PAOLETTI LANGÉ (caporedattrice),
CATERINA CECCUTI,
ALESSANDRO MONGATTI, GABRIELE PAOLINI, MARIA ROMITO,
GIOVANNI ZANFARINO

Responsabile della redazione romana:

GIORGIO GIOVANNETTI

FONDAZIONE SPADOLINI NUOVA ANTOLOGIA

Via Pian de' Giullari 139 - 50125 Firenze

fondazione@nuovaantologia.it - www.nuovaantologia.it

Registrazione Tribunale di Firenze n. 3117 del 24/3/1985

Prezzo del presente fascicolo € 16,50 - Estero € 21,00

Abbonamento 2019: Italia € 59,00 - Estero € 74,00

I versamenti possono essere effettuati

su conto corrente postale n. 25986506 intestato a: Polistampa s.a.s.
causale: Abbonamento a Nuova Antologia 2019
(con indirizzo completo di chi riceverà i fascicoli)

su conto corrente bancario IBAN: IT95J0306902917000000007135
intestato a: Polistampa s.a.s.
causale: Abbonamento a Nuova Antologia 2019
(con indirizzo completo di chi riceverà i fascicoli)

Garanzia di riservatezza per gli abbonati

Nel rispetto di quanto stabilito dalla Legge 675/96 "norme di tutela della privacy", l'editore garantisce la massima riservatezza dei dati forniti dagli abbonati che potranno richiedere gratuitamente la rettifica o la cancellazione scrivendo al responsabile dati di Polistampa s.a.s. Le informazioni inserite nella banca dati elettronica Polistampa s.a.s. verranno utilizzate per inviare agli abbonati aggiornamenti sulle iniziative della Fondazione Spadolini – Nuova Antologia.

EDIZIONI POLISTAMPA

Via Livorno, 8/32 - 50142 Firenze - Tel. 055 737871
info@polistampa.com - www.polistampa.com

S O M M A R I O

<i>Per Giovanni Spadolini: il messaggio del Presidente Sergio Mattarella</i>	5
Spadolini, 25 anni dopo	
Giuliano Amato, <i>Quando è l'incontinenza a minare la politica e lo Stato</i> ..	8
Giuseppe De Rita, <i>La "gobettiana" idea dell'Italia di Giovanni Spadolini</i> .	13
<i>Il Giolitti di Spadolini e il commento di Jemolo</i> , a cura di Gabriele Paolini ...	16
Paolo Grossi, <i>Le 'architetture' di Giorgio La Pira</i>	23
1. Giorgio La Pira giurista-architetto, p. 23; 2. Alle prese con le 'architetture' del diritto romano, p. 24; 3. 1939: «Principi»: una Rivista, un progetto 'architetonico', p. 27; 4. Dopo «Principi» e prima della 'Costituente': nuove fondazioni per un edificando assetto democratico, p. 31; 5. Assemblea Costituente: La Pira protagonista nella costruzione della Repubblica, p. 33; 6. Le 'architetture' del Sindaco di Firenze, p. 35; 7. La Pira oggi: un esempio (e un monito) per armare la nostra disarmata attualità, p. 37.	
<i>Cinque volte vent'anni</i> , a cura di Giorgio Giovannetti	38
Sergio Lepri, <i>La firma dell'armistizio</i>	39
Adolfo Battaglia - Italo Santoro, <i>Ma dove finirà l'Europa</i>	43
L'Europa dopo il voto: i problemi, le prospettive	
Paolo Gambi, <i>L'Europa e gli europeisti</i>	56
Alia K. Nardini, <i>Le relazioni transatlantiche dopo il voto in Europa. Sfide ed opportunità</i>	59
Giorgio Giovannetti, <i>Antonio Badini, a fianco di Craxi, vicino a Moro</i>	65
Paolo Bagnoli, <i>I novant'anni di "Giustizia e Libertà"</i>	101
Mario Sica, <i>La «questione dei boy scouts» nei negoziati della Conciliazione - I</i> ..	107
Le associazioni scout in Italia nel 1925, p. 107; L'assassinio di Don Minzoni, p. 109; Altri incidenti dei primi anni del fascismo, p. 111; Il decreto del 1923 sulla milizia, p. 113; La legge sui Balilla, p. 115; Gli incidenti del 1926, p. 121; Polemiche di stampa, p. 129.	
Marco Di Fonzo, <i>Libera stampa linfa della democrazia</i>	135
Ermanno Paccagnini, <i>Per una narrativa capace di esser sempre nuova a se stessa</i>	139
Stefano Folli, <i>Diario politico</i>	154
<i>Paolo Borrometi: La mafia invisibile</i> , a cura di Caterina Ceccuti	172
Gian Antonio Stella, <i>L'uomo che inventò la "dolce vita"</i>	178
Luigi Cavallo, <i>"Kobilek" di Ardengo Soffici. Giornale di battaglia ideale</i>	183
Giuseppe Pennisi, <i>Spoletto in festival: ascesa, declino e (forse) ripresa</i>	189
1. Introduzione, p. 189; 2. La nascita del Festival dei Due Mondi, p. 191; 3. L'ascesa del Festival dei Due Mondi, p. 192; 4. La maturità e il declino, p. 195; 5. La ripresa, p. 197; 6. L'altro festival: il Teatro Lirico Sperimentale Adriano Belli, p. 199; 7. Conclusioni, p. 205.	
Nicola Lattanzi, <i>La Cina è già vicina</i>	205
La presenza cinese in Italia, p. 207; Gli effetti della crescita aziendale, p. 210; Il dilemma italiano del socio cinese, p. 212; Scenari e mercati, p. 213.	
Mirko Grasso, <i>La resistenza degli azionisti vista dall'America nel carteggio tra Gaetano Salvemini, Dante Livio Bianco e Luciano Bolis</i>	215
Enzo Cheli, <i>Bobbio e Sartori. Capire e cambiare la politica</i>	246
Alberto Signorini, <i>L'utilità e il compito della filosofia politica</i>	250

Maurizio Naldini, <i>New York, New York</i>	261
Maurizio Serra, <i>L'imaginifico</i>	269
Aldo A. Mola, <i>Quanti "fratelli d'Italia" per e con D'Annunzio a Fiume (1919-1920)</i> 274 Il lungo silenzio sulla Massoneria per Fiume italiana, p. 274; Aspirazioni e ostacoli (anche massonici) per l'annessione di Fiume all'Italia, p. 276; La loggia "Guglielmo Oberdan" e la preparazione dell'impresa fiumana, p. 280; Giacomo Treves e l'"impresa": dal Comitato segreto d'azione..., p. 282; ... al Comitato di salute pubblica. Rovesciare la monarchia?, p. 284; Il crepuscolo di un massone dannunziano, p. 286.	
Gian Biagio Furiozzi, <i>Storia contrastata della festa del XX settembre</i>	294
1. La conquista di Roma: chi la festeggiò?, p. 294; 2. Da festa popolare a festa nazionale, p. 297; 3. Polemiche tra la Massoneria e il Vaticano, p. 302; 4. Il Concordato e la soppressione della festa, p. 306; 5. Il secondo dopoguerra, p. 308; 6. Proposte recenti di un suo ripristino, p. 309.	
Pierluigi Pellini, <i>Tradurre / Commentare - I</i>	312
Paolo Orrù, <i>Riflessioni sul lessico delle migrazioni degli ultimi anni</i>	324
1. Migrazioni: lingua, comunicazione e uso quotidiano, p. 324; 2. Immigrati, extracomunitari, clandestini, p. 326; 3. Migranti, profughi, rifugiati, p. 329; Considerazioni conclusive, p. 333.	
Antonio Calabrò, <i>Vola alta, parola. Torna a darci profondità</i>	334
RASSEGNE	342
Angela Benintende, <i>La 25ª edizione del Premio Spadolini Nuova Antologia</i> , p. 342; Andrea Cappelli, <i>La biblioteca di Giacomo Tachis</i> , p. 344; Renzo Ricchi, <i>Rassegna di poesia</i> , p. 346.	
RECENSIONI	361
Franco Gaetano Scoca, <i>Il brigantaggio postunitario nel dibattito parlamentare 1861-1865</i> , di Guido Pescosolido, p. 361; Pierluigi Ciocca, <i>Tornare alla crescita. Perché l'economia italiana è in crisi e cosa fare per rifonderla</i> , di Piero Bini, p. 366; Aurélie Julia, <i>Frédéric Lachèvre (1855-1943). Un érudit à la découverte du XVII^e siècle libertin</i> , di Cosimo Ceccuti, p. 370; <i>Lettere di Paolina Leopardi a Teresa Teja dai viaggi in Italia 1859-1869</i> , di Cosimo Ceccuti, p. 371; Fulvio Janovitz, <i>Il mio Croce. Scritti 1969-2018</i> , di Giuseppe Brescia, p. 372; John Maynard Keynes, <i>Teoria generale dell'occupazione, dell'interesse e della moneta e altri scritti</i> , di Giuseppe Pennisi, p. 373; Stefano Guarnieri, <i>Il torto di essere vittime</i> , di Andrea Mucci, p. 376; Aldo A. Mola, <i>Giolitti. Il senso dello Stato</i> , di Tito Lucrezio Rizzo, p. 378; Nicolae Dabija, <i>Compito per domani</i> , di Italice Santoro, p. 381; Liliosa Azara, <i>I sensi e il pudore. L'Italia e la rivoluzione dei costumi (1858-68)</i> , di Valerio Di Porto, p. 383; Aldo Cazzullo, <i>Giuro che non avrò più fame. L'Italia della Ricostruzione</i> , di Renata Targetti Lenti, p. 387; Rossella Pace, <i>Una vita tranquilla</i> , di Tito Lucrezio Rizzo, p. 389; Serena Penni, <i>Il vuoto</i> , di Leandro Piantini, p. 391.	
<i>L'avvisatore librario</i> , di Aglaia Paoletti Langé	392

LA CINA È GIÀ VICINA*

Contenuti, prospettive, problemi dalla Via della Seta in Italia

La Nuova Via della Seta (o Belt Road Initiative, spesso citata con l'acronimo BRI) è il progetto di investimento infrastrutturale finalizzato a costruire e irrobustire le linee di collegamento tra Asia ed Europa: si compone della *Silk Road Economic Belt*, comunicata dal presidente cinese Xi Jinping ad Astana nel settembre 2013, e dalla *Maritime Silk Road*, annunciata il mese successivo, durante il *meeting* della *Asian Pacific Economic Cooperation* (APEC) di Jakarta.

La BRI concorre all'apertura di nuovi corridoi commerciali e all'affermazione dell'immagine di potenza cooperativa e non egemonica; in questa ottica pare da leggersi la particolare attenzione che il governo cinese dedica alle economie emergenti lambite dai nuovi progetti di sviluppo infrastrutturale. Le azioni e le forme di cooperazione in cui si sostanzia sono cinque: il coordinamento delle politiche di sviluppo, la connettività delle infrastrutture, la rimozione degli ostacoli al commercio internazionale, l'integrazione finanziaria e l'avvio di più stretti e stringenti legami tra le popolazioni coinvolte.

Secondo i dati forniti dalla *Chinese Academy of International Trade and Economic Cooperation* del Ministero del Commercio, gli investimenti

* Il presente contributo è il frutto di un percorso di ricerca che si articola in due momenti: il primo culminato nel maggio 2018 a Shanghai in occasione del I Forum "*Belt and Road Initiative*" organizzato dalla *Shanghai Academy of Social Sciences* nel corso della quale ho presentato in qualità di *invited speaker* la relazione "*The Belt and Road Initiative and The Italian Firm's Business Model: Evidences and Competitive Involvement*"; il secondo, ancora in corso per le tante implicazioni emerse, quale conseguenza del lavoro di ricerca svolto con Giacomo Petrucco, allievo della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, nel corso della stesura della tesi magistrale "Gli investimenti cinesi in Italia: scenari, strategie e implicazioni aziendali" discussa presso l'Università di Pisa, corso di laurea in Strategia Management e Controllo nella primavera del presente anno. Il lavoro di ricerca e discussione, che ha visto la creazione e l'analisi di una dettagliata e analitica banca dati di circa 250 operazioni di investimento cinese in Italia, ha visto anche la partecipazione di Alberto Di Minin, associato di Economia e gestione delle imprese, presso la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa. Nicola Lattanzi è professore ordinario di Economia Aziendale presso la Scuola IMT Alti Studi Lucca dove insegna Strategia e Management per i Sistemi Complessi.

cinesi nei paesi lungo la BRI ammonterebbero a fine 2017 a quasi 65 miliardi di dollari, con un tasso di crescita annuo medio del 6,9% nell'ultimo quadriennio.

Il *Reconnecting Asia Database* del *think tank* americano *Center for Strategic and International Studies* (CSIS) stima che nel periodo compreso tra gli anni 2013 e 2017 siano stati finanziati dalla Cina 173 progetti infrastrutturali in 45 paesi dell'area euro-asiatica. In tal senso evidenziamo la rilevanza delle due istituzioni create appositamente dal governo cinese, *Silk Road Fund* e *Asian Infrastructure Investment Bank*.

L'iniziativa sta destando preoccupazioni tra i principali partner coinvolti, ivi compresi quelli europei e statunitensi, per tre ordini di motivi: la ricerca di egemonia politica, economica e culturale, la sostenibilità finanziaria e il non adeguamento alle migliori pratiche internazionali in termini di salvaguardie socio ambientali e della disciplina di mercato.

L'analisi degli investimenti cinesi in Italia non può prescindere dalla consapevolezza della struttura del sistema produttivo: l'ottava economia mondiale e la terza europea, con un mercato interno costituito da circa 60 milioni di persone ed un PIL a prezzi correnti di quasi 36.000 USD pro capite (FMI, 2018). L'Italia è una delle principali porte di accesso a un mercato di 500 milioni di consumatori dell'Unione Europea e a 270 milioni di consumatori del Nord Africa e del Medio Oriente.

Il Paese ospita numerosi centri di ricerca e sviluppo di eccellenza e attualmente sono quindici le università italiane classificate fra le cinquecento migliori al mondo secondo i principali ranking internazionali: notevoli sono le eccellenze nella ricerca, è il quinto Paese al mondo per numero medio di citazioni delle pubblicazioni scientifiche prodotte.

La capacità del sistema produttivo affonda le proprie radici nella diffusa presenza di piccole e medie imprese (PMI) organizzate in forma industriale, l'ISTAT conta circa centocinquanta distretti industriali, all'interno dei quali è prevalente il modello dell'azienda familiare: la percentuale delle PMI che hanno introdotto innovazioni di prodotto e di processo, strategiche e organizzative è superiore alla media dell'Unione europea. Siamo tra i Paesi con il maggior numero di domande di registrazione internazionale di disegni industriali, e terzi nella classifica speciale dei Paesi con il maggior numero di domande di marchio in agro-alimenti.

L'Italia è la seconda economia manifatturiera in Europa e la settima nel mondo, con un *surplus* commerciale del valore di 103,8 miliardi di dollari (WTO, 2016), e impiega tecnologie fra le più avanzate nel settore manifatturiero per il trattamento delle materie prime, utilizzando meno energia nei processi produttivi rispetto a Francia, Spagna e Germania.

Investire in Italia significa avere accesso ad un grande patrimonio di conoscenze intellettuali e specialistiche uniche al mondo in tutti i campi ed uno straordinario *know-how* in settori strategici quali: macchinari, automazione, moda e *design*, fino all'alimentare e la cucina. In questi anni l'Italia si è, inoltre, aperta agli investimenti stranieri anche in settori sensibili, quali energia, reti, telecomunicazioni e trasporti. Ulteriore punto di forza è il patrimonio culturale: il Paese è così la quinta destinazione turistica al mondo (UNWTO, 2018).

La presenza cinese in Italia

Il rapporto tra l'ammontare degli Investimenti Diretti Esteri (IDE) in entrata e PIL (18,7 per cento nel 2016) rimane significativamente inferiore alle medie mondiali (35 per cento), dell'Europa (49,3 per cento) e dell'UE (46,7 per cento), nonché a quello dei principali Paesi europei (Regno Unito 45,5 per cento, Spagna 45,2 per cento, Francia 28,3 per cento e Germania 22,2 per cento).

Si osservi come i divari con gli altri paesi europei rimangano elevati, pur avendo l'Italia sfortunatamente beneficiato di una significativa contrazione del PIL, ovvero del denominatore dell'indicatore considerato. Sul lato dei flussi di IDE in entrata si osserva per l'Italia una debole ripresa a partire dal 2013. In media, nel quinquennio 2012-16 i flussi di IDE verso l'Italia sono rimasti al di sotto della soglia dei 20 miliardi di dollari per anno, livello peraltro analogo a quello del quinquennio precedente (2007-2011).

La tendenza nel volume e nel tasso di crescita degli investimenti cinesi è costantemente in crescita. Rimane tuttavia significativo il rallentamento del processo nell'ultimo anno, per la contrazione della crescita del mercato cinese e l'implementazione delle restrizioni per gli investimenti esteri.

All'anno 2017, 300 sono i gruppi investitori presenti con partecipazioni in 641 imprese italiane. Il fatturato della Cina in Italia, considerando il totale delle aziende partecipate e degli investimenti *greenfield* così come ricostruito dall'agenzia ICE, è di quasi 18 miliardi e occupa 32.690 dipendenti.

Osservando le prime 25 operazioni da noi ordinate per valore della transazione si nota che 12 su 25, e 7 tra le prime 10, sono state operazioni puramente finanziarie, con partecipazioni sotto alla soglia del 10% indicata dal FMI come requisito per la definizione di investimento diretto estero. Tra di esse, la partecipazione della *Bank of China* in ENI, Intesa

	CINA	HONG KONG	TOTALE
Gruppi investitori	216	84	300
Imprese italiane partecipate	514	127	641
Dipendenti	26.039	6.561	32.690
Fatturato	13.991 ml	4.000 ml	17.991 ml

Sanpaolo, ENEL, Unicredit, Telecom, FIAT, del *Silk Road Fund* in Autostrade per l'Italia (si segnala che questa operazione risulta essere l'unica esplicita del fondo senza ricorso alla costruzione di ulteriori veicoli intermedi).

Geograficamente, gli investimenti cinesi sono fortemente concentrati nel Nord Italia. La regione Lombardia ospita 50 investimenti, la maggior parte dei quali nell'area metropolitana di Milano. Ci sono inoltre i due rami della *Bank of China*, il primo istituito nel 1998 e il secondo aperto nel 2010; nell'anno 2011 anche la *Industrial and Commercial Bank of China*, la più grande banca al mondo in termini di capitalizzazione di borsa, ha aperto una filiale.

IMPRESE PER REGIONE	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Lombardia	35%	38%	37%	38%	43%	41%
Veneto	10%	9%	9%	7%	7%	7%
Piemonte	5%	6%	6%	5%	5%	8%
Emilia-Romagna	6%	5%	6%	7%	7%	9%
Altre regioni Nord	8%	8%	8%	12%	11%	10%
Altre regioni Centro Sud	12%	12%	13%	11%	10%	11%
Lazio	23%	23%	22%	19%	17%	14%

La seconda regione italiana che attrae gli IDE cinesi oggi è l'Emilia Romagna per la sua tradizionale specializzazione in macchinari, poi il Piemonte per la manifattura nel settore automobilistico. Gli investimenti in altre regioni avvengono in diversi settori di specializzazione, ovvero elettrodomestici e biancheria in Veneto, e logistica in Campania e Liguria.

DIPENDENTI PER REGIONE	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Lombardia	31%	34%	27%	31%	32%	32%
Veneto	10%	9%	10%	7%	8%	12%
Piemonte	6%	5%	4%	14%	12%	14%
Emilia-Romagna	20%	25%	18%	16%	16%	15%
Altre regioni Nord	3%	5%	26%	19%	16%	13%
Altre regioni Centro Sud	17%	17%	12%	9%	14%	12%
Lazio	12%	6%	4%	3%	2%	2%

La modalità di ingresso degli investimenti cinesi in Italia si è gradualmente evoluta. La prima ondata di investimenti è avvenuta mediante uffici di rappresentanza ed è stata caratterizzata principalmente da investimenti *greenfield* su piccola scala, successivamente hanno avuto luogo acquisizioni dal valore costantemente maggiore e da ultimo sembrano nuovamente tornare ad affermarsi per crescita investimenti *greenfield* orientati al mercato, all'aumentare della capacità d'esportazione cinese.

In ambito finanziario, le imprese cinesi presenti in Italia svolgono attività a supporto dell'internazionalizzazione delle imprese domestiche. Tra esse *Bank of China* (presente dal 1998), *Industrial and Commercial Bank of China* (dal 2011), *China UnionPay* specializzata nel settore delle carte di credito, *China Milan Equity Exchange* operativa nella consulenza societaria.

Nella meccanica è la ricerca di *brand*, conoscenze, tecnologie a spingere le acquisizioni cinesi. Tra esse il Gruppo *Qianjiang*, produttore di *scooter* e moto a bassa cilindrata, che ha acquisito Benelli. Il settore automobilistico è ricco di esempi di investimenti *greenfield*, ricordiamo *Yuejin Motor Corp*, casa di veicoli commerciali alleata con Iveco. Vanno poi menzionati *Haier e Hisense*, tra i principali player mondiali nel settore degli elettrodomestici; *Zoomlion*, pioniera dell'industria cinese dei macchinari per costruzioni, che ha acquisito l'italiana Cifa; *Shig-Weichai* che ha rilevato il 75% di Ferretti, *leader* mondiale nella produzione di imbarcazioni di lusso.

Nell'abbigliamento, le imprese cinesi vedono opportunità di commercio da e per l'Italia e l'Europa; nel 2007, *Hembly*, principale operatore nella distribuzione dei prodotti moda in Cina, ha acquisito il marchio storico italiano nell'abbigliamento sportivo Sergio Tacchini. Infine, va rilevato il settore della logistica e dei porti: l'Italia è ponte strategico verso l'Europa, i Balcani e l'area della Comunità di Stati Indipendenti (CIS), per cui sono

da anni presenti nel Paese i gruppi multinazionali Cosco, China Shipping Company e CCS.

Al primo posto per numero di imprese i servizi, seguiti da industria manifatturiera e settore energetico. Per quanto riguarda il numero di dipendenti, al primo posto l'industria manifatturiera (72%) seguita dal settore del commercio (11%) e dei servizi (15%).

DIPENDENTI PER SETTORE	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Industria manifatturiera	62%	68%	77%	77%	73%	72%
Commercio	19%	20%	14%	12%	11%	11%
Energia elettrica, gas e acqua; costruzioni	6%	1%	2%	2%	2%	2%
Servizi	14%	1%	7%	9%	14%	15%

Da notare come nel tempo sia complessivamente aumentato il peso dell'industria manifatturiera e dei servizi, per quanto la distribuzione sia pressoché costante. Rispetto al numero delle imprese, invece, al primo posto troviamo i servizi (32%), in notevole crescita, seguiti dall'industria manifatturiera (24%), e dal settore energetico (22%).

IMPRESE PER SETTORE	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Industria manifatturiera	18,37%	19,80%	21,90%	21,67%	21,11%	24,32%
Commercio	24,73%	25,94%	26,67%	23,06%	23,37%	21,21%
Energia elettrica, gas e acqua; costruzioni	34,98%	33,45%	21,11%	26,94%	23,37%	22,57%
Servizi	21,91%	0,82%	32%	23%	36%	31%

Gli effetti sulla crescita aziendale

L'ingresso nel mercato italiano di imprese cinesi presenta rischi ed opportunità. Il persistente coinvolgimento dello Stato solleva spesso timori per il sospetto che dietro l'investimento si nascondano obiettivi politici o finalità non coerenti con le logiche di mercato. Sono, quindi, forti i pregiudizi sugli effetti positivi, per le aree ospitanti, dell'ingresso degli investitori cinesi.

Notevoli sono, inoltre, i problemi connessi alla gestione delle aziende acquisite; il tutto si traduce in un tasso di insuccesso delle operazioni di penetrazione internazionale particolarmente elevato. Tra le cause principali emergono problemi e difficoltà di tipo organizzativo-manageriale, di comprensione culturale, di integrazione di metodi di lavoro e abitudini, di conoscenza corretta delle tecniche di gestione occidentale. Enormi sono le criticità sia per il fatto di operare in un contesto diverso da quello domestico in termini di normative e regolamenti, sia per la necessità di collaborare con persone abituate a stili di vita e di lavoro molto lontani da quelli cinesi.

Nel caso dell'Italia, si aggiungono problematiche di tipo burocratico, ostacoli nell'ottenere i visti, nel gestire le pratiche di ingresso.

Le modalità con cui operativamente vengono gestite le società acquisite sono progressivamente migliorate nel tempo. In un primo momento, a titolo non esaustivo, l'imposizione del *management* veniva visto ed inteso quale strumento di affermazione della proprietà, senza coglierne i limiti nella fase esecutiva. Ad oggi, non solo il *management* viene conservato e messo nelle condizioni di poter dare continuità operativa al *business*, ma la quasi totalità dei contratti prevede anche la formazione da parte di manager italiani di risorse anche in Cina.

Ciò premesso, l'indagine svolta sulle circa duecentocinquanta operazioni analizzate ci consente di evidenziare alcuni tratti distintivi negli andamenti economico-finanziari delle aziende post-acquisizione:

- un primo ed immediato effetto di patrimonializzazione quale conseguenza dell'immissione di mezzi finanziari freschi ad incremento del capitale netto e contestuale riduzione del debito bancario; la redditività generale aumenta a seguito della riduzione degli oneri finanziari;
- un secondo e non immediato effetto di efficientamento operativo derivante sia dalla riconsiderazione di tutti i costi, sia e soprattutto dal fatto che la partecipazione consente e agevola la possibilità di sfruttare commercialmente il mercato del sud-est asiatico altrimenti difficilmente raggiungibile e penetrabile;
- un terzo ed ancora meno immediato effetto inerente le politiche di *business education* poste in essere dall'azienda acquisita al fine di consentire a manager cinesi di apprendere schemi cognitivi, *know-how*, modelli di condotta e di comportamento aziendale.

L'incognita principale è però la capacità delle imprese cinesi di gestire le aziende acquisite in modo efficace e coerente con le logiche di *business* occidentale. Oltre a dover favorire la massima integrazione tra culture, stili di vita, modalità di lavoro differenti, i cinesi devono essere in grado

di assorbire e far propri i modelli di gestione occidentali con cui poter affrontare i mercati mondiali.

L'impostazione delle fasi pre-acquisizione e la programmazione dei processi di integrazione delle risorse umane e degli strumenti gestionali divengono momenti critici e fondamentali per la crescita dell'azienda acquisita e del suo valore economico.

Il dilemma italiano del socio cinese

La struttura finanziaria e organizzativa delle imprese italiane, di dimensioni mediamente ridotte e sottocapitalizzate, rappresenta un significativo elemento da considerare nella valutazione delle determinanti e degli impatti del fenomeno da un punto di vista aziendale.

In linea di tendenza, come discusso, la *performance* delle società acquisite in termini di crescita dimensionale, di solidità finanziaria, di produttività e risultato, migliora. Assistiamo in un certo senso, ad un effetto rimbalzo sul mercato asiatico in quanto le imprese cinesi aspirano e ricercano, con l'acquisizione delle nostre imprese, una via nuova per tornare in Cina o nel Sud-Est asiatico a conquistare quote di mercato con aziende italiane ben radicate nel tessuto italiano e partecipate da capitale cinese. Se lette in ottica di integrazione dei vantaggi competitivi reciproci, le acquisizioni possono consolidare e rafforzare le imprese nazionali, spesso troppo fragili e piccole per affrontare la competizione globale.

Quanto è auspicabile oggi il socio cinese per l'imprenditore italiano? Il rafforzamento patrimoniale, la crescita dimensionale e potenziale, l'efficientamento produttivo, il miglioramento della redditività che ne conseguono parrebbero non lasciare dubbio alcuno. Vi è invece un dilemma, ma occorre cambiare prospettiva assumendo quella dell'azienda Paese Italia e aggiungere un tassello.

La presenza cinese in Italia in termini di aziende partecipate si manifesta, come ben evidenziato dalla tabella "Imprese per Regione", nelle regioni che maggiormente contribuiscono alla formazione del PIL del nostro Paese (ovvero Lombardia, Veneto, Piemonte, Emilia Romagna, Lazio). Se da una parte ciò non può sorprendere e risulta facilmente comprensibile, dall'altra pone e apre a più di un interrogativo circa l'azione di governo in materia di politica industriale. Come proteggere e valorizzare allora il proprio patrimonio industriale che tanto è legato alla formazione del PIL e di conseguenza al benessere economico collettivo?

Il dilemma si forma quando si hanno più alternative ed è qui a nostro avviso parte della risposta, in quanto il dilemma difficilmente si sostanzia di fronte alla proposta di investimento cinese che fa perno, come in precedenza rilevato, sulle manifeste criticità del nostro sistema produttivo: la scarsità dei mezzi finanziari propri, l'avvio di una forte politica di efficientamento produttivo e il processo di crescita dimensionale e dei mercati. Da un certo punto di vista gli investimenti cinesi entrano dalla porta delle debolezze e si presentano come una valida risposta per l'imprenditore interessato a vendere o condividere il percorso di crescita.

Immaginiamo all'inverso il caso di due aziende italiane piccole o medie che decidano di unirsi, non ne fanno una grande ed anzi in più di una circostanza rischiano di creare una grande piccolezza economica: la crescita dimensionale delle aziende aggregate produce valore quando genera un aumento dei mezzi propri sul totale delle fonti di finanziamento e auspabilmente una crescita sia della produttività del lavoro, ovvero efficientamento produttivo, sia della capacità di presidiare nuovi mercati.

La Nuova Via della Seta, paradossalmente, offre questa possibilità; è convinzione di chi scrive che il dilemma italiano del socio cinese possa concretamente manifestarsi solo in seguito all'adozione nel nostro Paese di scelte di politica industriale mirate alla crescita dimensionale organica – i mezzi propri, l'efficientamento produttivo e i mercati – e proprio in ragione di ciò molto focalizzate sullo sviluppo di un efficiente mercato dei capitali.

Scenari e mercati

Al mutare della politica cinese, è cambiata anche la posizione dell'Italia come meta per gli investimenti cinesi. Dall'apertura internazionale, l'interesse per il nostro Paese è cresciuto nel tempo. Da una parte, la ricerca del mercato, sospinta dalle dimensioni del mercato interno, dall'appartenenza all'UE, dall'opportunità di sviluppare una migliore capacità di risposta ad un consumo più sofisticato, il miglioramento della reputazione dei marchi per aprire nuovi segmenti. Dall'altro, la ricerca di *asset* strategici, quali i marchi, le capacità di progettazione e le tecnologie nei settori maturi.

Occorre, tuttavia, ridimensionare il fenomeno: gli investimenti cinesi, pur in notevole crescita, sono ancora significativamente minori che in altri Paesi europei, e in ordini di grandezza per il momento tali da non rappresentare una criticità.

Con il richiamo al nuovo verso della Via della Seta si è inteso sottolineare il fatto che molti secoli dopo Marco Polo è adesso la Cina, in forme e modi molto differenti, a compiere il percorso inverso, ma a quel verso nuovo sottostà la costruzione di un sistema di collegamenti strutturali che è destinato ad incidere e modificare il globale assetto geopolitico e geoeconomico ed al quale è inimmaginabile pensare di chiudersi. Sulle nuove strade e le vie oltre alle merci circoleranno, in entrambi i sensi, idee e istanze di confronto che produrranno una complessità crescente.

Una apertura protetta, protetta perché volta a difendere e valorizzare quelle identità culturali che del nostro paese sono il motore portante.

Fatte le debite proporzioni ed ognuno le proprie valutazioni circa il sistema politico, il nuovo verso della via cinese suggerisce che la progettazione e la visione di lungo periodo applicata al contesto italiano possa offrire una valida sponda per una riflessione di politica industriale all'interno della quale tentare un virtuoso allineamento tra interesse generale dello Stato e interesse specifico privato.

Nicola Lattanzi